

**Stratégies des firmes et conquête du
marché chinois des télécommunications**

**Strategies of Firms and Conquest of the
Chinese Telecommunications Market**

Aziz Mouline
CREM UMR CNRS 6211
Université de Rennes 1

Communication au Colloque international :
La Chine au cœur de la croissance mondiale ?
Concurrence, opportunités, restructuration de réseaux économiques

CREM – Université de Rennes 1
Faculté des Sciences Economiques, Amphi 5
7, place Hoche à Rennes
1-2 décembre 2005

Résumé :

L'objectif de cette communication est d'analyser les stratégies d'alliances déployées par les firmes pour la conquête des marchés des télécommunications des pays émergents, notamment le marché chinois. L'analyse multicritères d'une base de données, recensant 1099 alliances réalisées par 700 firmes entre 1988 et 2002, montre le rôle déterminant des filiales communes et des accords de fourniture pour la conquête du marché chinois des télécommunications par les principaux groupes mondiaux des équipements de télécommunications dans un contexte de déréglementation et de libéralisation des marchés.

Summary

The aim of this communication is to analyse the alliance strategies deployed by firms to conquer the telecommunications market of emerging countries, especially the Chinese market. The multi-criteria analysis of a database covering 1099 alliances formed by 700 firms between 1988 and 2002 shows the determining role of joint ventures and of supply agreements in the conquest of the Chinese market of telecommunications by the principal global groups of telecommunications equipment in the context of the deregulation and the liberalisation of markets.

Stratégies des firmes et conquête du marché chinois des télécommunications¹

Aziz Mouline
CREM UMR CNRS 6211
Université de Rennes 1

Communication au Colloque international :

La Chine au cœur de la croissance mondial ? Concurrence, opportunités, restructuration de réseaux économiques

CREM – Université de Rennes 1
Faculté des Sciences Economiques, Amphi 5
7, place Hoche à Rennes

1-2 décembre 2005

La Chine attire, la Chine interpelle, la Chine fascine par sa population et le potentiel de son marché intérieur. En 2004, la Chine a représenté 6% des importations mondiales et reçu 9,4% des investissements directs à l'étranger occupant ainsi le troisième rang mondial derrière les Etats-Unis et la Grande-Bretagne. La Chine c'est aussi 330 millions d'abonnés au téléphone mobile et 313 millions d'abonnés au téléphone fixe, enregistrant ainsi des taux de croissance record pour son marché des télécommunications.

Dans ce contexte, l'objectif de cette communication est d'analyser les stratégies développées par les principaux équipementiers mondiaux des télécommunications pour la conquête du marché chinois, un des plus dynamiques de la décennie quatre vingt dix. Dans une première partie, nous montrerons en quoi consiste la nouvelle donne dans l'industrie des télécommunications caractérisée par des ruptures technologiques et institutionnelles qui ont favorisé la croissance des alliances stratégiques. Nous insisterons sur la méthodologie et les outils statistiques mobilisés pour une meilleure approche des stratégies des firmes. Dans une deuxième partie, nous

¹ Je tiens à remercier vivement Philippe Michel, statisticien, pour son aide précieuse quant au traitement des données.

analyserons, à partir d'une classification hiérarchique ascendante, les stratégies d'internationalisation des firmes pour la conquête du marché chinois des télécommunications.

La nouvelle donne dans l'industrie des équipements de télécommunications

Notre analyse couvre l'industrie des équipements de télécommunications caractérisée par la déréglementation et le recours accru aux alliances. Un traitement de ces alliances à partir de la classification ascendante hiérarchique permettra de présenter les résultats pertinents obtenus en terme de conquête de marchés en forte croissance.

LA NOUVELLE CONFIGURATION DE L'INDUSTRIE DES EQUIPEMENTS DE TELECOMMUNICATIONS

Le secteur des télécommunications constitue indéniablement un champ privilégié d'observation des phénomènes de reconfiguration des acteurs avec, comme modalité principale, la constitution des alliances. Après une très longue période pendant laquelle le monopole a prévalu, ce secteur traverse une période de profonde mutation : modifications des cadres réglementaires, évolution technologique rapide, ouverture des marchés au plan international, prépondérance de la demande. Pendant de très nombreuses années, l'industrie des télécommunications était caractérisée par une stabilité de la technologie et par des réglementations strictes. Le marché des télécommunications était constitué d'une constellation de marchés nationaux dont les besoins étaient satisfaits par des équipementiers nationaux, du moins dans les pays industrialisés. Ainsi, l'opérateur historique était le principal client pour les équipementiers sur le marché des télécommunications publiques ; ce même opérateur était aussi en situation de quasi-monopole pour l'offre de services de télécommunications. L'activité des équipementiers des télécommunications était en grande partie tournée vers le marché national captif et à l'abri de toute concurrence.

Les facteurs qui vont provoquer l'instabilité de ce système relèvent des changements technologiques, institutionnels et d'évolution du marché. La numérisation des réseaux et l'émergence de nouvelles techniques sont à la base d'une prolifération de nouveaux services et remettent progressivement en cause le statut de monopole des opérateurs. Les pays membres de l'Union Européenne et de l'Organisation Mondiale du Commerce se sont engagés à libéraliser leur marché selon un calendrier précis. L'explosion des mobiles et leur rôle dans la croissance du

marché mondial des télécommunications attisent les convoitises et expliquent l'arrivée de nouveaux acteurs dans le système des télécommunications. L'ampleur du changement est considérable : les télécommunications passent d'un environnement stable caractérisé par une situation de « Monopole – Monoproduit – National » vers un environnement instable et complexe caractérisé par une situation de « Concurrence – Multiservices – Mondial » (J.J. Laffont, P. Rey, J. Tirole, 1997). Le marché des télécommunications est ainsi devenu un marché contestable (Baumol, Panzar, Willig, 1982).

Les relations verticales qu'entretiennent les opérateurs historiques des télécommunications avec leurs fournisseurs d'équipements – à propos desquelles les préoccupations de politique industrielle n'étaient pas absentes (Benzoni, 1995) – ont été remises en cause par les changements technologiques (numérisation) et institutionnels (déréglementation) intervenus dans l'industrie des télécommunications depuis le milieu des années quatre-vingt. Alors qu'auparavant, seules quelques entreprises bridées par un marché domestique trop étroit (Philips, Ericsson), n'avaient d'autre salut qu'à l'international, c'est aujourd'hui l'ensemble des fabricants d'équipements qui doivent s'internationaliser pour survivre.

La libéralisation des services de télécommunications a incité les opérateurs historiques de réseaux à diversifier leurs sources d'approvisionnement en fonction de critères purement économiques et a permis aux nouveaux opérateurs de faire appel à d'autres fournisseurs d'équipements de télécommunications jusque-là exclus du champ concurrentiel. Comme le précise B. Quélin (1996, p. 431), *la concurrence est désormais frontale et chaque industriel doit conquérir de nouveaux marchés tant géographiques (Amérique Latine, Asie, Europe de l'Est) que technologiques (ATM, radiocommunications, multimédia)*. Ces bouleversements multiples contraignent les équipementiers de télécommunications, très peu internationalisés à la fin des années quatre-vingt, à compenser la perte d'une partie du marché national par une accélération de leur processus d'internationalisation dont un des vecteurs réside dans la création de filiales communes de production et les accords de fourniture de centraux téléphoniques, d'équipements de transmission, etc. dans des pays qui mettent en œuvre des plans de rattrapage et de modernisation des infrastructures de télécommunications.

La conjugaison de tous ces facteurs contraint les différentes firmes de l'industrie des télécommunications à se repositionner dans un contexte de plus en plus concurrentiel et à s'imposer sur les marchés extérieurs. Ces mutations vont finalement avoir des conséquences non

négligeables sur les stratégies des équipementiers des télécommunications dont une des composantes réside dans le développement des alliances pour la conquête de marchés en très forte croissance comme celui de la Chine.

LA NECESSITE D'UNE BASE DE DONNEES POUR L'ANALYSE STRATEGIQUE DES FIRMES

Les données sur les alliances utilisées dans cette communication sont tirées de notre base de données consacrée aux opérations de rapprochement des 100 premières firmes mondiales du secteur des Technologies de l'Information et des Communications (TIC)² sur la période 1988-2002³. Nous avons extrait de cette base de données les alliances réalisées l'industrie des équipements de télécommunications⁴. Les informations sont recueillies à partir de la presse spécialisée, des rapports annuels, d'internet et d'enquêtes auprès des firmes concernées.

La période retenue est pertinente car elle intègre les changements institutionnels et réglementaires des différents pays dans le secteur des télécommunications. Chaque année représente une modalité, nous aurons donc 15 modalités pour la période 1988-2002 (Cf. Annexe 1).

Concernant les alliances, nous retiendrons dans cet article toutes les formes de coordination qui ne remettent pas en cause l'identité juridique des partenaires. Les fusions et acquisitions ne sont pas prises en compte. Nous aurons ainsi sept types d'alliance (Accord de licence, accord commercial, accord de fourniture, accord technologique, prise de participation minoritaire, filiale commune de production, filiale commune de R&D) et donc sept modalités (Cf. Annexe 2).

Les informations relatives aux firmes sont de deux ordres :

1) Le rang de la firme est établi chaque année en fonction du chiffre d'affaires réalisé dans les TIC. Nous aurons cinq catégories (rang de 1 à 25, de 26 à 50, de 51 à 75, de 76 à 100 et supérieur à 100) et donc cinq modalités pour la firme 1 et cinq autres pour la firme 2 (puisque nous aurons deux partenaires par alliance) (Cf. Annexe 3). Dans chaque alliance, on doit avoir obligatoirement au moins une firme appartenant aux 100 premières mondiales des TIC. Au total, nous disposons de 1 099 alliances réalisées par 700 firmes et, information importante, les firmes n'appartenant pas aux 100 premières mondiales des TIC ont un rôle qui est loin d'être

² Selon le classement annuel établi par Electronic Business.

³ Il s'agit de la base de données DATI qui recense 5 667 opérations de rapprochement réalisées par les 100 premières firmes mondiales des TIC entre 1988 et 2002.

⁴ La nomenclature retenue est celle de l'Observatoire Mondial des Systèmes de Communication (OMSYC) : équipements de télécommunications, commutation, transmission, terminaux.

négligeable puisqu'elles sont présentes dans 79% des alliances étudiées. En d'autres termes, seuls 21% des alliances sont réalisées entre firmes appartenant aux 100 premières mondiales des TIC même si ce pourcentage a tendance à augmenter en fin de période (30% en 2002).

2) La zone géographique intègre les polarisations géographiques actuelles avec un découpage de la zone Asie en deux qui permet de mieux tenir compte du rôle de plus en plus important des pays émergents. On comptabilise ainsi cinq zones (Europe, Etats-Unis, Japon, Asie (hors Japon), Autres) et donc dix modalités liées au critère de la zone géographique des deux partenaires de l'alliance (Cf. Annexe 4). Les alliances entre firmes de la Triade (Etats-Unis, Japon, Europe) représentent 73% de l'ensemble des alliances étudiées entre 1988 et 2002. Ce pourcentage, très élevé en 1988 (83%), a tendance à baisser tout au long de la période étudiée pour atteindre 76% en 2002. Si la prédominance des firmes de la Triade n'est pas remise en cause, il apparaît très clairement que les firmes des zones « Asie hors Japon » et « Autres » représentent des partenaires de plus en plus recherchés par les firmes de la Triade dans le cadre de leur repositionnement stratégique devenu indispensable avec la déréglementation et la nécessaire conquête des marchés des pays émergents. **C'est cette nouvelle donne que nous souhaitons privilégier dans l'analyse des alliances dans l'industrie des équipements de télécommunications.**

La prise en compte des caractéristiques du secteur des télécommunications et des variables comme le type et l'année de l'alliance, le rang et la zone géographique de chaque partenaire, justifie la réalisation d'une analyse multicritères afin de proposer une classification des alliances et d'en étudier les différentes interprétations économiques. Un traitement basé sur une approche unidimensionnelle permet d'obtenir des résultats connus ou attendus : rôle prépondérant des pays de la Triade, participation très active des 50 premières firmes mondiales des TIC, importance des accords de fourniture, etc. L'analyse des données multicritères va permettre de dépasser ces premiers résultats et d'enrichir les connaissances sur cette population d'accords notamment en ce qui concerne les alliances symétriques et asymétriques.

Une analyse appliquée aux 42 modalités caractéristiques des 1099 alliances a permis d'obtenir, à partir du logiciel Spaden, cinq groupes typologiques fondés sur la classification ascendante hiérarchique ⁵ dont deux seulement, les plus significatifs des enjeux actuels des alliances pour la conquête des marchés à forte croissance, seront présentés dans cet article ; Ces deux classes représentent toutefois près de 50% de la population étudiée.

⁵ Algorithme de Ward sur coordonnées factorielles

Le recours aux alliances pour la conquête des marchés émergents

La classification ascendante hiérarchique permet de regrouper les alliances en plusieurs classes de telle sorte que les alliances d'une même classe soient les plus semblables possibles et que les classes soient les plus distinctes possibles. Dans chacune de ces classes figureront, par ordre décroissant, les modalités qui contribuent le plus à leur formation.

La classe 1 (Cf. tableau n° 1) confirme l'importance des partenariats pour la création de filiales communes de production entre les firmes de la Triade et les firmes appartenant à l'Asie (hors Japon) et la région « Autres ». La classe 2 (Cf. tableau n° 2) comporte des alliances qui relèvent de la logique de conquête de marché par des firmes de la triade, essentiellement les firmes européennes, qui cherchent à se renforcer dans des régions comme l'Asie (hors Japon) et « Autres ».

ALLIANCES ET INTERNATIONALISATION : LE RECOURS A LA FILIALE COMMUNE DE PRODUCTION

Les alliances de la classe 1 font intervenir des firmes de taille différente et appartenant à des zones géographiques de niveau de développement inégal. Nous avons d'un côté les grandes firmes mondiales des TIC (25 premières mondiales ou celles dont le rang est entre 51 et 75) détentrices d'un fort potentiel technologique et originaires d'Europe et des Etats-Unis et, de l'autre, des firmes qui sont très loin d'appartenir aux 100 premières firmes mondiales de l'électronique et dont l'origine géographique est l'Asie (hors Japon) et Autre. La modalité privilégiée par ces partenaires est celle de la filiale commune de production.

Sur 100 alliances dont le rang de la firme 1 est supérieur à 100, 56,31 sont établies dans la classe 1. Il s'agit des partenaires des grands équipementiers de télécommunications, lesquels partenaires se trouvent essentiellement en Asie. En effet, sur 100 alliances dont la zone géographique de la firme 1 est l'Asie, 68,97% se trouvent dans cette classe 1. Les pays émergents au sein de l'Asie attirent de plus en plus les équipementiers de télécommunications en quête de nouveaux marchés et de nouveaux partenaires.

Au sein de l'Asie, la Chine reste le pays le plus convoité par les équipementiers européens et américains de télécommunications. En quelques années, la Chine est devenue le deuxième marché mondial des équipements de télécommunications (15%), derrière les Etats-Unis, et le premier marché mondial du téléphone portable avec environ 330 millions d'utilisateurs. Ce n'est pas là une particularité propre à l'industrie des télécommunications puisque la création de filiales communes internationales en Chine concerne également d'autres secteurs (Tsang 1994, Feinstein et Howe, 1997, Chen et Hu, 2002). Faut-il le rappeler, la Chine est devenue, en l'espace de quelques années, le troisième pays d'accueil pour les investissements directs à l'étranger comme l'a souligné le dernier rapport de la CNUCED (UNCTAD, 2005).

Pour les partenaires étrangers, l'intérêt majeur de la coentreprise est de s'appuyer sur un partenaire local pour faire face à un environnement qui lui est souvent inconnu (Meschi, 2005). Comme le dit un haut fonctionnaire japonais concernant la Chine : « l'entrée à l'OMC veut dire que la maison est ouverte ; mais il y a de nombreuses antichambres et de nombreuses pièces qui sont presque toutes encore fermées » ⁶

Les firmes de la triade apportent le financement, la technologie et les connaissances, les firmes des pays émergents assurent la maîtrise du marché (Doz et Hamel, 1998) et certaines ressources et compétences complémentaires (Anand et Delios, 2002), l'accès au réseau de distribution, la connaissance des spécificités culturelles et des réglementations locales et surtout l'accès privilégié aux pouvoirs publics dont le rôle est non négligeable dans un pays comme la Chine ⁷. Toutefois, si l'on reprend la typologie de Park et Russo (1996), ces filiales communes internationales ne peuvent en aucun moment être considérées comme des joint ventures « séquentielles » où la filiale commune n'a qu'un rôle de coordination en grande partie administratif et juridique. Il s'agit bien de joint ventures « intégrées » puisque les partenaires combinent en permanence les ressources qu'ils apportent à l'alliance avec un degré d'engagement très fort dans cette filiale commune de production (Shyam Kumar, 2005). En effet, la Chine ne se contente plus d'être l'usine de la planète et veut s'imposer comme une grande nation dans les hautes technologies comme l'ont montré de récentes études (Tan & Tan, 2005) qui analysent l'impact des changements de l'environnement économique chinois sur la

⁶ « Implantation des firmes japonaises en Chine ; Des enseignements pour les entreprises françaises », Ministère de l'Economie des Finances et de l'Industrie, DGE, Rapport réalisé par Marc Humbert, Hiroko Amemiya, Jean Esmein, Christian Milelli, Mars 2005, page 27.

⁷ Cet article ne traitera pas du devenir des filiales communes internationales et de leur survie : voir à ce sujet Meschi (2005).

performance des entreprises en terme d'innovation. A titre d'exemple, le récent accord signé en 2002 entre le groupe Alcatel et la Chine apporte un éclairage pertinent sur l'infléchissement que peuvent subir les alliances dans ce pays. Selon cet accord, la Chine ouvre totalement son marché au groupe français Alcatel dont la filiale commune installée en Chine est considérée comme un constructeur national. Le partenaire chinois devient propriétaire des technologies et des brevets développés sur place. Alcatel Shanghai Bell est également devenu l'un des six grands centres de recherche d'Alcatel dans le monde et doit également accroître ses exportations qui représentent près de 30% de son chiffre d'affaires. On est donc loin de la « filiale atelier » exclusivement tournée vers les activités de production à un faible niveau technologique et orientées vers l'objectif de conquête du marché chinois...

ALLIANCES ET INTERNATIONALISATION : LA RECHERCHE DE NOUVEAUX DEBOUCHES

La classe 2 (Cf. tableau n° 2), la plus importante en terme d'alliances (30,94% de l'ensemble des alliances étudiées), relève davantage d'une logique de marché. Elle concerne en fait les accords de fourniture faisant intervenir d'une part les plus grandes firmes mondiales des télécommunications, essentiellement européennes, et d'autre part des administrations, opérateurs historiques ou opérateurs privés des pays qui mettent en place des plans de rattrapage dans les télécommunications. Ainsi, sur 100 alliances dans la classe 2, près de 97 sont réalisées par les firmes 2 dont le rang est supérieur à 100 ; près de 60% des accords de fourniture sont établis dans cette classe. Concernant les zones géographiques, 91,53% des alliances impliquant les firmes 2 originaires d'Asie sont dans cette classe, et 69,16% des alliances impliquant les firmes originaires de la zone « Autre » sont également dans cette classe.

Cette classe est l'illustration parfaite de la remise en cause des relations verticales entre équipementiers et opérateurs historiques dans chaque pays industrialisé dans le contexte de la déréglementation : les accords de fourniture dominent dans l'industrie des télécommunications (35,85% de l'ensemble des alliances, loin devant les accords technologiques, 16,56%) et font intervenir essentiellement des grands groupes européens (Siemens, Nokia, Ericsson, Philips, Alcatel) en quête de nouveaux débouchés dans les zones « Asie » (Chine, Inde, Indonésie, Taïwan, Thaïlande, Corée du Sud, etc.) et « Autre » (Mexique, Brésil, Egypte, Maroc, Afrique du

Sud, etc.). On notera toutefois que la Chine reste la principale cible pour ces grands groupes européens.

Il ne s'agit pas ici uniquement de relations de marché à travers de simples opérations d'achat-ventes. Il s'agit surtout d'accords de long terme, impliquant, au-delà de la fourniture d'équipements spécifiques et adaptés pour chaque pays, des activités de maintenance, de formation, de systèmes de facturation, voire d'octroi de licences. Cette forme d'accords est particulièrement appropriée pour pénétrer un nouveau marché international, dans la mesure où elle facilite un accès rapide à la connaissance et à la compréhension de l'environnement et de ses possibles réactions, aux canaux de distribution, à des ressources et compétences commerciales (Menguzzato-Boulard, Escriba-Esteve, Sanchez-Peinado, 2003). Ces accords de fourniture illustrent parfaitement les activités non similaires et étroitement complémentaires au sens de Richardson (1972) : les équipementiers de télécommunications (fournisseurs) établissent leurs plans d'investissement en fonction des besoins spécifiques des opérateurs de télécommunications (clients) (Mouline, 1999, 2000).

En guise de conclusion

A partir de l'exploitation d'une base de données sur la période 1988-2002, nous avons montré que les principaux groupes mondiaux des équipements de télécommunications ont intensifié leur stratégie d'internationalisation pour conquérir le marché chinois des télécommunications en pleine croissance. Toutefois, plus qu'un marché, la Chine a su parfaitement tirer profit des alliances nouées avec des firmes étrangères pour donner naissance à de puissants groupes industriels chinois des équipements de télécommunications qui font désormais partie des 30 premières firmes mondiales des équipementiers de télécommunications. C'est le cas notamment de groupes chinois comme PTIC, Huawei, ZTE Corporation. Il importe d'analyser et de comprendre comment ces groupes, inconnus il y a encore quelques années, ont profité des alliances et surtout de leur environnement national (Tan & Tan, 2005) pour s'imposer sur la scène économique mondiale.

Tableau n° 1 : Classe 1 : Filiales communes de production et transfert de technologie : 198 alliances, soit 18,02% des alliances étudiées

Modalités représentatives	Classe / Modalité % (1)	Modalité / Classe % (2)	Global % (3)	V. test	Probabilité
Rang de la firme 1 : > 100	56,31	83,33	26,66	18,87	0.000
Rang de la firme 2 : 1-25	40,74	66,67	29,48	12,06	0.000
Rang de la firme 2 : 51-75	80,36	22,73	5,10	10,42	0.000
Zone géographique de la firme 1 : Asie	68,97	10,10	2,64	5,96	0.000
Zone géographique de la firme 1 : Autres	44,62	14,65	5,91	5,02	0.000
Année : 1993	47,06	12,12	4,64	4,76	0.000
Année : 2000	36,00	18,18	9,10	4,42	0.000
Zone géographique de la firme 2 : Europe	23,53	50,51	38,67	3,66	0.000
Zone géographique de la firme 2 : Etats-Unis	23,06	43,43	33,94	3,00	0.000
Année : 1997	33,96	9,09	4,82	2,73	0.000
Nature de l'alliance : filiale commune de production	26,03	19,19	13,28	2,51	0.000

- (1) : 56,31% : sur 100 alliances dont le rang de la firme 1 est supérieur à 100, 56,31 sont établies dans la classe 1
- (2) : 83,33% : sur 100 alliances dans la classe 1, 83,33 sont réalisées par les firmes 1 dont le rang est supérieur à 100
- (3) : sur 100 alliances de l'ensemble de la banque de données, 26,66 concernent les firmes 1 dont le rang est supérieur à 100

Tableau n° 2 : Classe 2 : accords de fourniture de long terme et conquête de marché : 340 alliances, soit 30,94% des alliances étudiées

Modalités représentatives	Classe / Modalité % (1)	Modalité / Classe % (2)	Global % (3)	V. test	Probabilité
Rang de la firme 2 : > 100	57,44	97,65	52,59	22,00	0.000
Nature de l'alliance : Accord de fourniture	59,90	69,41	35,85	15,39	0.000
Zone géographique de la firme 2 : Asie	91,53	31,76	10,74	14,64	0.000
Rang de la firme 1 : 1-25	44,78	70,59	48,77	9,72	0.000
Zone géographique de la firme 2 : Autre	69,16	21,76	9,74	8,50	0.000
Année : 1994	69,23	15,88	7,10	7,12	0.000
Année : 1995	60,76	14,12	7,19	5,57	0.000
Rang de la firme 1 : 26-50	48,11	26,18	16,83	5,31	0.000
Zone géographique de la firme 1 : Europe	36,61	66,76	56,41	4,60	0.000
Année : 2001	52,24	10,29	6,10	3,62	0.000
Année : 1996	47,92	13,53	8,74	3,55	0.000

- (1) : 57,44% : sur 100 alliances dont le rang de la firme 2 est supérieur à 100, 57,44 sont établies dans la classe 2
- (2) : 97,65 % : sur 100 alliances dans la classe 2, 97,65 sont réalisées par les firmes 2 dont le rang est supérieur à 100
- (3) : sur 100 alliances de l'ensemble de la banque de données, 52,59 concernent les firmes 2 dont le rang est supérieur à 100

Annexes sur les alliances dans les équipements de télécommunications (1988-2002)

Annexe 1 : répartition des alliances par année

1988	4,73%	1996	8,74%
1989	7,83%	1997	4,82%
1990	6,92%	1998	8,55%
1991	2,91%	1999	11,46%
1992	5,82%	2000	9,10%
1993	4,64%	2001	6,10%
1994	7,10%	2002	4,09%
1995	7,19%		

Annexe 2 : Répartition des alliances par type

Accord de fourniture	35,85%
Accord technologique	16,56%
Accord commercial	13,38%
Filiale commune de production	13,28%
Prise de participation minoritaire	11,01%
Filiale commune de R&D	6,19%
Accord de licence	3,73%
Total	100%

Annexe 3 : Répartition des alliances par rang de la firme

Le rang de la firme 1

1-25	48,78%
26-50	16,83%
51-75	4,91%
76-100	2,82%
> 100	26,66%

Le rang de la firme 2

1-25	29,48%
26-50	8,64%
51-75	5,10%
76-100	4,19%
> 100	52,59%

Annexe 4 : Répartition des alliances par région de la firme

La région de la firme 1 La région de la firme 2

Europe	56,60%
Etats-Unis	27,93%
Japon	6,92%
Asie	2,64%
Autre	5,91%

Europe	38,76%
Etats-Unis	33,94%
Japon	6,82%
Asie	10,74%
Autre	9,74%

Bibliographie

- Anand, J., Delios, A. (2002), « Absolute and Relative Resources as Determinants of International Acquisitions », *Strategic Management Journal*, Vol. 23, Issue 2, p. 119-134.
- Baumol, W., Panzar, J., et Willig, R., (1982), *Contestable Markets and the Theory of Industrial Structure*. Harcourt Brace Jovanovitch, New-York.
- Bellon, B., Niosi, J. (2002), « Les théories institutionnalistes des alliances stratégiques industrielles », *Revue Française de Gestion*, Vol. 28, n° 140, septembre-octobre, p. 65-87.
- Benzoni, L. (1995), « Les relations verticales : développements théoriques récents et quelques enseignements pour les télécommunications », *Réseaux*, n° 72-73 CENT.
- Chen, H., Hu, M.Y. (2002), « An Analysis of Determinants of Entry mode and its Impact on Performance », *International Business Review*, vol. 11, p. 193-210.
- Combe, E. (1998), « Pourquoi les firmes s'allient-elles ? » *Revue d'Economie Politique*, n° 4, juillet-août, pp. 433-476.
- Doz, Y. (1996), « The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances : Initial Conditions or Learning Process ? », *Strategic Management Journal*, Vol. 17, (Summer), p. 55-84.
- Doz, Y.L., Hamel, G. (1998), *Alliance Advantage*; Boston, Harvard Business School Press.
- Dussauge, P., Garrette, B., Mitchell, W. (2000). « Learning From Competing Partners : Outcomes and Durations of Scale and Link Alliances in Europe, North America and Asia », *Strategic Management Journal*, Vol. 21, Issue 3, p. 99-126.
- Feinstein, C., Howe, C. (éds.) (1997), *Chinese Technology Transfer in the 1990s*, London, Cheltenham, Elgar.
- Hafsi, T., Hatimi, I. (2003), « Changement institutionnel, stratégie concurrentielle et performance : le cas de l'industrie des équipements télécommunications en Amérique du Nord », Communication à la 12^{ième} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Les Côtes de Carthage, 3-6 juin.
- Hamel, G. (1991), « Competition for Competence and Interpartner learning within International Strategic Alliances », *Strategic Management Journal*, Vol. 12 (Special Issue, Summer), p. 83-103.
- Hamel, G., Prahalad, C-K., (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press.
- Hébert, L. (2002), « Stratégies internationales : développement d'un leadership mondial », *Revue Gestion*, Vol. 27, n°1, p. 78-85.
- Laffont, J.J., Rey, P., Tirole, J., (1997), « Competition between telecommunications operators », *European Economic Review*, vol. 41, Issue 3-5, p. 701-711.
- Menguzzato-Boulard, M., Escriba-Esteve, A., Sanchez-Peinado, L., (2003), « Les accords de coopération : une stratégie pour toutes les entreprises ? », Communication 12^{ième} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Les Côtes de Carthage, 3-6 juin.
- Meschi, P.X., (2005), « La survie des coentreprises d'internationalisation dans les pays émergents : quel l'impact du risque pays ? », *Management International*, Hiver, Vol. 9, n° 2, p. 37-50.
- Mouline, A. (1999), « Les accords de coopération inter-entreprises dans les technologies de l'information : nouveaux apports quantitatifs et qualitatifs », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 89, p. 85-106.
- Mouline, A. (2000), « Nouvelles coordinations industrielles en Europe : le cas des alliances dans les télécommunications », in Baslé M. (ed.), *Economie Politique de la coordination en Europe*, Economica, p. 133-153.
- Park, S.H., Russo, M.V., (1996), « When Competition Eclipses Cooperation : An Event History Analysis of Joint Venture Failure », *Management Science*, 42, p. 875-890.

Quélin, B. (1996), Dynamique concurrentielle et globalisation : la concentration de l'industrie des équipements de télécommunications, in E. Brousseau, P. Petit, D. Phan (dir.), *Mutations des Télécommunications, des Industries et des Marchés*, Paris, Economica, pp. 431-455.

Richardson, G.B. (1972), « The Organization of Industry », *Economic Journal*, n° 327, vol. 82, pp. 883-896.

Shyam Kumar, M.V (2005), « The Value from Acquiring and Divesting a Joint Venture : A Real Options Approach », *Strategic Management Journal*, Vol. 26, Issue 4, p. 321-331.

Tan, J, Tan, D. (2005), « Environment Strategy Co-Evolution and Co-Alignment: a Staged Model of Chinese SOEs Under Transition », *Strategic Management Journal*, Vol. 26, Issue 2, p. 141-157.

Tsang, E.W. (1994), « Strategies for Transferring Technology to China », *Long Range Planning*, 27, 3, p. 98-107.

UNCTAD, (2005), World Investment Report : Transnational Corporations and the Internationalization of R&D, New-York and Geneva, July.